

Inovação no planejamento estratégico

DA COOPERATIVA

Planejar a destinação de recursos e o andamento das ações é fundamental para o sucesso das iniciativas de inovação. Veja como e por que fazer isso.



CONTEÚDOS

Os [e-books InovaCoop](#) trazem reflexões sobre os temas que discutimos nos nossos últimos blogposts e temas complementares com conteúdos afins. O formato pdf é para que você possa salvar, compartilhar e acessar sempre que quiser, mesmo se estiver off-line.

A proposta deste e-book é levar para a alta diretoria e gestores das cooperativas orientações práticas sobre como considerar a inovação - e todas as suas demandas - no planejamento estratégico anual. Ou seja, destinando os recursos necessários para a efetiva execução do planejado.

Este e-book resgata parte dos conteúdos abordados nos seguintes blogposts:

- [Como a inovação gera crescimento para as cooperativas](#)
- [O papel da liderança para a inovação acontecer](#)
- [Financiamento e programas de incentivo à inovação](#)
- [Funil de inovação: o que é e qual sua importância](#)



1. INTRODUÇÃO

Para cerca de 84% das cooperativas do Brasil, fazer investimentos em inovação é considerado algo importante para o futuro do setor. O dado foi revelado pela [pesquisa de inovação realizada pela OCB \(Organização das Cooperativas Brasileiras\)](#). Da mesma maneira, no entanto, 84% das cooperativas declararam que a inovação é, sim, parte de seu planejamento estratégico. Apesar disso, apenas 29% das cooperativas pesquisadas haviam efetivamente destinado recursos especificamente para as iniciativas de inovação. De forma similar, para 25% das cooperativas que responderam à pesquisa não havia sequer um planejamento específico capaz de fomentar a inovação.

Como podemos ver na pesquisa que teve como objetivo traçar “[Como está a inovação no cooperativismo](#)”, embora atuar com o foco voltado à inovação seja considerado algo bastante relevante para as cooperativas, o investimento em programas de inovação acaba por não entrar nos processos de planejamento estratégico.



Vale destacar que, de acordo com os resultados obtidos pelas cooperativas a partir das inovações que são realizadas, o investimento vale a pena. Apenas para citar alguns dos números da mesma pesquisa, 52% das cooperativas afirmam ter obtido mais agilidade em procedimentos internos. Enquanto isso, 25% chegaram a melhores níveis de competitividade e 20% das pesquisadas experimentaram aumentos em seus faturamentos.

A conclusão a partir desses números é a de que **para a inovação acontecer de fato é necessário que a cooperativa destine recursos e desenhe o plano de ataque.** Ou seja, é preciso reconhecer a importância de pensar a inovação de uma forma de fato estratégica, em que sejam considerados os recursos humanos e financeiros, bem como o desenvolvimento da cultura, necessários à sua realização.

A partir do desenho do contexto realmente estratégico da inovação - em que ela faz parte do rol de projetos a serem investidos pela cooperativa - vamos falar sobre:

- + Como entender desafios e oportunidades de inovação
- + O papel da liderança para que a inovação aconteça
- + Alternativas para levantar os recursos necessários à inovação
- + A importância do funil da inovação nas cooperativas

Além do conteúdo deste e-book, a aderência da cultura à estratégia é tratada também em outros materiais do InovaCoop, como os e-books de [Cultura de Inovação](#) e [Gestão da Inovação](#).





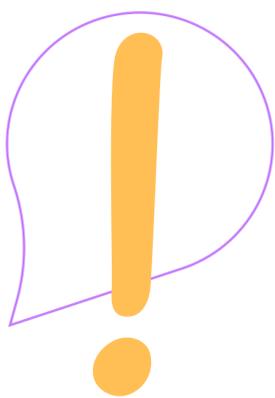
Como entender
os desafios e
oportunidades



Para ter real dimensão do tamanho das oportunidades que podem ser aproveitadas a partir do investimento em inovação é importante que os dirigentes tenham bastante claro quais são os desafios que as metas estratégicas impõem. É a partir delas que serão levantadas as hipóteses sobre como os objetivos podem ser alcançados.

É um momento propício para fazer um diagnóstico sobre quais são as dores da cooperativa que podem ser sanadas com a participação ativa em um ecossistema de inovação e do consequente [contato com startups](#).

Além disso, é importante adotar metodologias adequadas para identificar dores, priorizar problemas, definir sobre a contratação de um fornecedor externo ou o desenvolvimento interno da solução.



Mas lembre-se que, com a criação de um [programa de inovação](#), é natural que as áreas defendam suas dores como sendo as prioritárias para receber os investimentos e soluções desenvolvidas. Para atender às diretrizes estratégicas da cooperativa, é interessante seguir um modelo de priorização de projetos, a exemplo do que mostraremos a seguir.



3H:



3 horizontes da inovação

Um dos modelos disponíveis e mais difundidos é o chamado **3H**, que remete a [3 horizontes da inovação e foi concebido pela McKinsey](#). Como o nome diz, o modelo sugere avaliar as propostas de inovação a partir de três horizontes distintos, levando em consideração o tempo e o impacto.

No **Horizonte 1** a cooperativa olha para seu negócio principal (core business) e visa à manutenção dos seus principais negócios. Então, no primeiro quadrante são alocados os projetos de curto prazo, que proporcionam melhorias de desempenho aos negócios atualmente existentes e que já trazem receita para a cooperativa. São, em geral, projetos com menor risco e que proporcionam inovação incremental a processos, serviços e produtos já existentes.

As oportunidades de novos negócios são contempladas no **Horizonte 2**, que visa ao desenvolvimento de negócios emergentes. A finalidade deste quadrante é abrigar propostas de inovação com foco na geração de novas fontes de receita, explorando novos mercados.

O **Horizonte 3** visa à criação de negócios completamente novos e, por isso, tem uma carga de experimentação bastante considerável. É o local adequado para listar ideias realmente inspiradoras e disruptivas, com potencial elevado de conectar a cooperativa ao ecossistema de inovação.

Associado ao 3H, é possível aplicar a regra 70/20/10 para alocação de investimentos. Ou seja, aplicar 70% dos recursos nos projetos do Horizonte 1, 20% nos do Horizonte 2 e 10% naqueles listados no Horizonte 3.



De olho nas tendências

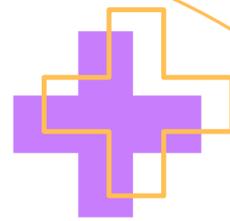
Também é necessário prever a maneira como o conhecimento será incorporado à cultura da cooperativa. Porque é nessa etapa da jornada rumo ao entendimento sobre a importância da inovação que o gestor da cooperativa vai desenvolver um olhar mais atento sobre as tendências do mercado no qual a organização está inserida.

Este é um exercício importante de ser feito, pois o mundo em geral - e o universo dos negócios, em específico -, está cada vez mais complexo e não linear, o que [reduz cada vez mais o espaço para a gestão por intuição](#). Não é à toa, portanto, que há pesquisas e estudos voltados à identificação de tendências globais que afetam diretamente o ambiente de negócios para todos os players, inclusive as cooperativas.

Nesse sentido, a própria OCB desenvolveu um [estudo que procura traçar as principais tendências às quais estão sujeitas as cooperativas](#). O material se organiza a partir de três frentes: forças estruturantes, dinâmicas emergentes e mapeamento econômico dos ramos. A proposta é, justamente, apresentar as principais transformações que estão acontecendo no mundo e quais são os vetores que apresentam maior potencial para impactar na tomada de decisões de negócios das cooperativas.



Vale lembrar que a OCB agora reúne, [no portal ConexãoCoop](#), diversas análises e estudos, inclusive c as principais tendências para os ramos crédito, saúde, agro e transporte. E para aqueles que querem [aprender como pesquisar tendências](#) é possível fazer um curso online no InovaCoop.



Um exemplo da importância da identificação de tendências vem da Unimed-BH. A cooperativa do ramo de saúde percebeu que corria o risco de perder espaço para concorrentes caso não fosse capaz de identificar tendências com a velocidade necessária para desenvolver novos produtos e serviços.

Para reverter o cenário de passividade em que se encontrava, [a cooperativa criou um programa chamado Delorean](#). A proposta da iniciativa é, justamente, manter um olhar constante sobre as tendências que têm pautado o desenvolvimento de produtos e serviços e o posicionamento de empresas ao redor do mundo. Com isso, a cooperativa passou a contar com um esforço dedicado para antecipar movimentos e manter em alta a sua competitividade em seu mercado de atuação.

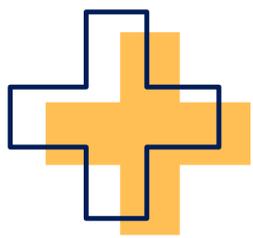
Nada disso teria acontecido, no entanto, sem a percepção, por parte da alta gestão da cooperativa, sobre a importância de investir na captação e discussão dessas tendências de forma estruturada e sistêmica no âmbito da organização.

No próximo capítulo vamos procurar entender qual é o papel que a liderança tem no processo de inovação dentro de uma cooperativa.





Importância da liderança



O gatilho para que a inovação aconteça pertence aos altos dirigentes em 77% das cooperativas. Este dado foi levantado por [estudo do Sistema OCB](#). Quando associamos este dado à revelação alcançada pela [pesquisa de tendências da GPTW](#) de que a “mentalidade da liderança é o principal empecilho para a inovação nas organizações”, entendemos que parte da raiz do problema de falta de inovação é cultural. Tanto é que uma das características que dificultam a adaptação por parte dos líderes às mudanças é a mentalidade estagnada.

Estes dados são tratados com mais profundidade no post [O papel da liderança para a inovação acontecer](#), publicado no blog do InovaCoop. No texto fica claro como a mudança de mentalidade por parte das lideranças é, possivelmente, o passo mais importante para deflagrar processos de inovação verdadeiramente transformadores.

Afinal, todo o conjunto de habilidades - as chamadas *soft skills* - dependem da aquisição e desenvolvimento de novas crenças e da adoção de uma postura de gestão que esteja em linha com o ambiente de negócios em constante mutação.

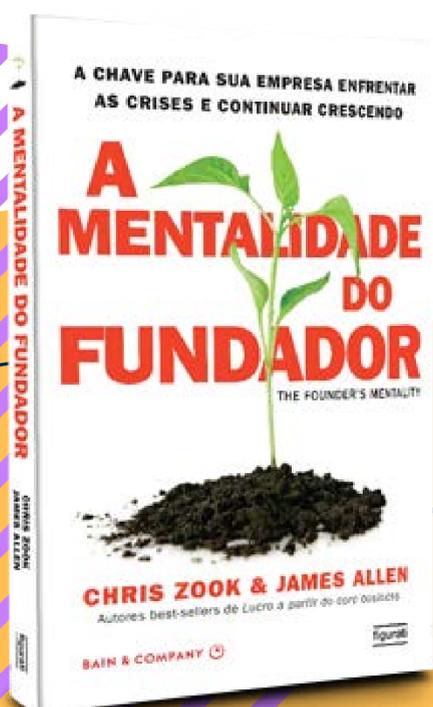
É importante notar que, na mesma medida em que o sucesso das iniciativas de inovação depende dos gestores das cooperativas, não há um perfil profissional que seja mais ou menos aderente a uma liderança com foco na transformação. Isso foi o que descobriu um estudo do MIT Sloan Management, que identificou os quatro mindsets essenciais ao desenvolvimento da inovação: produtor, investidor, integrativo e explorador.

A identificação do mindset que predomina na decisão dos negócios da cooperativa é um dos passos para iniciar a estruturação de um programa de inovação consistente e bem-sucedido. Afinal, é o que vai permitir desenhar a linha condutora do processo desde a captação das ideias até sua seleção, desenvolvimento e entrada no mercado.

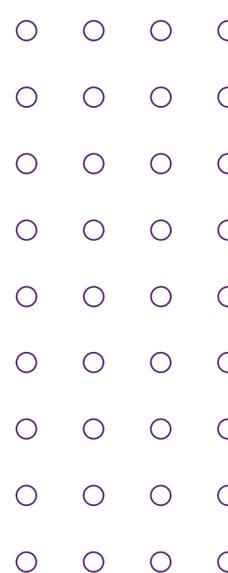
A liderança não impacta apenas na forma como a inovação se desenha na cooperativa, mas também é quem libera os recursos para que ela aconteça. Dissemos anteriormente que a maior parte das cooperativas entende a importância da inovação, mas isso não necessariamente significa que há investimentos ou previsão no planejamento estratégico para que ela venha a acontecer de fato.

Logo, outra sensibilização é imprescindível: a percepção de que inovação precisa ser entendida como investimento. O líder precisa entender a diferença de enquadrar o tema como investimento e não como custo.

Uma das leituras mais importantes para desenvolver o senso de inovação em líderes não tem a palavra “inovação” no título. Em [“A mentalidade do Fundador”](#), os autores Chris Zook e James Allen procuram fazer com que as lideranças resgatem os princípios mais elementares que deram razão de ser a uma organização.



Em resumo, o livro apresenta três itens como pano de fundo da mentalidade do fundador de uma organização: insurgência, obsessão com a linha de frente e cabeça de dono.



Na essência desses pontos fundamentais - em especial no que diz respeito ao aspecto da insurgência - está, quase que inevitavelmente, o desejo de trazer à sociedade um produto ou serviço inovador. Em outras palavras, que seja capaz de entregar valor por um meio inédito. É por isso que identificar e endereçar dores até então não atendidas costumam estar dentro das principais causas de sucesso em empresas e cooperativas.

No entanto, não raramente, os ímpetus inovadores acabam por se perder ao longo do tempo e do próprio crescimento dos negócios e precisam ser resgatados para que a organização retome o caminho do sucesso.

Ou seja, é preciso reviver a mentalidade do fundador - ou dos fundadores, no caso das cooperativas - de procurar entregar novas soluções à sociedade para que a inovação volte a ser a protagonista da tomada de decisões e, por consequência, do crescimento sustentado da organização.

Evidentemente, apenas a mentalidade adequada não costuma ser o suficiente para que isso aconteça. É necessário contar com recursos para fazer a inovação acontecer. Este é o tema que será abordado no próximo capítulo deste e-book.





Como
levantar
recursos



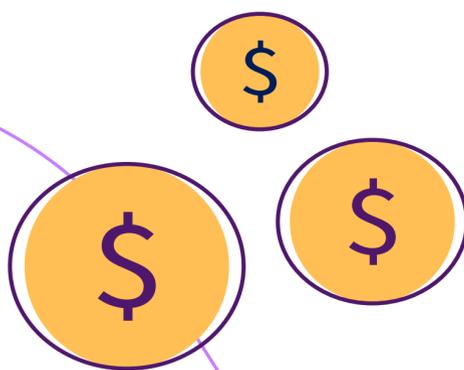
Um dos pontos mais importantes da discussão em torno da questão dos recursos para inovação diz respeito à categoria na qual devem ser enquadrados os valores que os programas precisam para funcionar. Em outras palavras, o debate todo se resume a responder se são custos ou investimentos.

Como não há uma relação direta entre aplicação de recursos em inovação e aumento de receita, há muitos gestores que entendem a inovação como um custo. Até mesmo porque em boa parte das vezes o dinheiro direcionado acaba não voltando, pois as iniciativas não resultam, necessariamente, em um novo produto ou serviço ou no incremento de processos.

Entretanto, ao pensar na inovação como parte de uma estratégia de longo prazo e, principalmente, como um conjunto de ações necessárias à perenidade da cooperativa, talvez se torne mais factível pensar nela sob a ótica dos investimentos. Afinal, não inovar significa expor a cooperativa ao risco de não acompanhar as movimentações de mercado e, com isso, até mesmo deixar de existir como negócio.

Em geral, o que se espera é que as [organizações de todos os segmentos que investem em inovação consigam aumentar sua competitividade](#) perante a concorrência, fidelizando a clientela e aumentando a base. Além disso, a expectativa é a de otimização de processos, com reduções de custos de naturezas diversas.

Ou seja, inovação não é um custo, mas um [investimento feito para preservar e ampliar a capacidade de manter a cooperativa no mercado](#). Uma vez que esta questão esteja pacificada dentro da estrutura de decisão da cooperativa, é chegado o momento de entender como os recursos podem ser levantados para que o investimento em inovação se mostre possível.





O primeiro passo é entender que esse tipo de investimento pode ser classificado de duas maneiras diferentes:



INVESTIMENTOS DIRETOS:

como são chamadas as alocações de recursos e capital de fato, direto do caixa da cooperativa;



INVESTIMENTOS INDIRETOS:

nesse caso os recursos advêm de incentivos fiscais, como a Lei do Bem ou outras, por exemplo.

No caso do apoio direto em inovação, as fontes de recurso para investimento podem ter cinco origens diversas. São elas:

- + Recursos reembolsáveis:** tipo de investimento que deve ser devolvido após o uso e que se caracteriza como, por exemplo, taxas de juros abaixo da média de mercado, com períodos de carência exclusivos ou amortização diferenciada. Em geral, são recursos disponibilizados por entidades governamentais;
- + Recursos não reembolsáveis:** nesse caso os recursos são aplicados a fundo perdido. Isso significa que não precisam ser devolvidos a quem os forneceu. É por isso que, para acessar esse tipo de recurso, as cooperativas, por meio de seus programas de inovação, precisam justificar seu uso e apresentar relatórios de prestação de conta às entidades responsáveis por sua cessão. Da mesma maneira, não é usual que os recursos dessa natureza estejam disponíveis de forma contínua, mas que sejam acessados a partir da publicação de editais;



- + **Recursos Humanos:** o investimento em inovação por meio dos recursos humanos da cooperativa costuma ocorrer na forma de bolsas de inovação tecnológica, com capacitação para os colaboradores da cooperativa que se dedicam à pesquisa. Embora tenha a especificidade de ser direcionado a pessoas e não à cooperativa em si, é um tipo de recurso que se assemelha bastante aos não-reembolsáveis do tópico anterior. Afinal, também estão, em geral, associados à publicação de editais e não costumam prever formas de reembolso;
- + **Capital de risco:** esta é a modalidade reservada para o capital empreendedor. Ou seja, aquele que está, na maior parte das vezes, associado à cessão de participação acionária ou nos resultados. Por esse motivo, aliás, costuma ser pouco comum no meio do cooperativismo, que não conta com regras para a prática desse tipo de modalidade. De qualquer maneira, é interessante saber que essa possibilidade existe e que se caracteriza na forma de investimento anjo, seed money, venture capital ou private equity. Como não é o intuito desta publicação, não vamos entrar em detalhes sobre cada uma dessas categorias, mas outras informações podem ser obtidas no post “[Financiamento e programas de incentivo à inovação](#)”, do InovaCoop;
- + **Investimento direto:** esta também é uma modalidade de investimento que tem foco na aquisição de participação na empresa. Logo, visa a organizações com potencial de crescimento exponencial e nem sempre pode ser acessado por cooperativas. São três as principais modalidades de investimento direto: equity crowdfunding, corporate venturing e renda variável.



Os investimentos indiretos, por sua vez, se caracterizam de duas maneiras:

- + **Investimentos fiscais:** é nessa categoria que se encaixa, por exemplo, a [Lei do Bem](#) e a [Lei da Informática](#), que preveem a possibilidade de renúncia fiscal para organizações que investem em tecnologia. Há regras específicas de cada lei que devem ser compreendidas para que os recursos não desembolsados pelas cooperativas e empresas possam ser aplicados de maneira adequada em iniciativas de inovação;
- + **Investimento obrigatório:** esta modalidade é exclusiva para setores da economia que são obrigados a destinar parte da receita para investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), como é o caso do setor elétrico e do setor do petróleo, por exemplo.

Dentro do próprio meio do cooperativismo há oportunidades de financiamento que se destinam especificamente para iniciativas de inovação. Dentre elas, a possibilidade de firmar parcerias de intercooperação com a finalidade de investir em inovações.

Foi o que ocorreu, por exemplo, entre a [Sicredi e a Certel \(Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia\)](#). Juntas por meio de uma iniciativa de intercooperação, as cooperativas viabilizaram investimentos da ordem de R\$ 50 milhões para a construção de uma unidade geradora de energia elétrica.



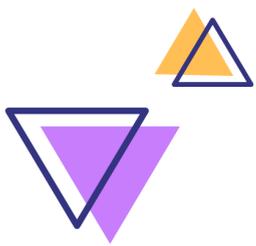
Como justificar o investimento em inovação

Dentre os desafios para o gestor de inovação de qualquer empresa - e uma cooperativa não foge a essa regra - está o de mostrar que vale a pena aplicar recursos - quaisquer que sejam as suas classificações ou origens - em programas e iniciativas que têm como foco a inovação.

É por isso que, por mais que esse não seja o objetivo principal da inovação, os entusiastas do tema dentro das organizações acabam optando por adotar métricas e indicadores para suas iniciativas. Não necessariamente, no entanto, a medida precisa ser financeira, pois em muitas das vezes não é sequer possível determinar qual a receita adicional decorrente de uma iniciativa de inovação.

Ainda assim, uma métrica muito comum em programas de inovação é o ROI (Return on Investments ou Retorno sobre os Investimentos, em português). O ROI é um indicador que mostra qual é o percentual de ganho que foi alcançado por determinada ação em relação ao valor que foi aportado em um determinado projeto.

Podemos dizer, portanto, que o ROI é um dos indicadores mais importantes para o gestor de projetos de qualquer natureza, inclusive os de inovação. O ROI, nesse contexto, permite ao gestor e à direção entender qual é a real situação de saúde do negócio. Em outras palavras, o ROI permite visualizar o lucro decorrente de determinada operação e também enxergar o fluxo dos investimentos e principais gastos de um projeto.



Como calcular o ROI

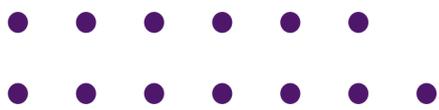
Como o ROI tem a finalidade de tornar claro qual foi o valor adicionado ao investimento feito em um determinado projeto, ele é um instrumento bastante prático e relativamente bem conhecido dos executivos de organizações de qualquer natureza. Como ponto de partida, o ROI precisa saber qual é o valor percebido - ou seja, o valor de ganho do projeto - e também as despesas e os investimentos que foram realizados ao longo do período.

Uma vez que o gestor tenha essas informações em mãos, é chegado o momento de fazer a subtração do valor das despesas do valor total da receita recebida. Na sequência, é necessário fazer a divisão do resultado que foi obtido na primeira operação pelo valor das despesas novamente. O passo seguinte é realizar a multiplicação do resultado obtido por 100.

A FÓRMULA PARA CÁLCULO DO ROI DE PROJETOS É A SEGUINTE:

$$\text{ROI} = \text{Receita} - \text{Custos} / \text{Custos} \times 100$$

A partir da aplicação desta fórmula é possível ter uma noção muito mais precisa sobre qual é a rentabilidade efetiva dos projetos, dos investimentos e das ações que foram realizadas pela cooperativa.





Como usar o ROI a favor da inovação

A proposta deste e-book é auxiliar a alta gestão das cooperativas a transformar o desejo por inovar em um elemento de seus planejamentos estratégicos. Para que isso seja possível é importante sensibilizar os responsáveis pelo negócio acerca do retorno financeiro potencial - seja por meio de aumento do faturamento ou redução dos custos de operação - decorrente dos projetos de inovação.

Assim posto, o ROI se torna uma métrica essencial para áreas diversas em quase todas as organizações. Para usar o ROI na frente de inovação é importante fazer algumas adaptações relativas à sua abordagem.

É preciso fazer a chamada metrificação do sucesso. Em outras palavras, deixar acordado entre as partes responsáveis pela avaliação do desempenho alcançado quais são os valores a serem considerados. Afinal, como dissemos anteriormente, nem sempre é possível determinar com exatidão quais são os valores financeiros que foram obtidos a partir dos projetos de inovação.

Dentre os exemplos de métricas que podem ser consideradas para o cálculo do ROI da inovação estão as seguintes:

- + Qual foi o engajamento dos times e dos colaboradores da cooperativa no desenvolvimento dos projetos inovadores?
- + Qual foi a taxa de crescimento que pôde ser observada na quantidade de projetos e propostas de inovação apresentados no âmbito do programa?
- + Houve um crescimento observável na quantidade de soluções com potencial de virem a se transformar em diferenciais comerciais ou em novos negócios para a cooperativa?





São propostas de métricas que acabam sendo mais coerentes com a proposta geral da inovação, que não tem, necessariamente, foco em aspectos financeiros. A partir de sua aplicação fica mais fácil calcular o ROI da inovação e, assim, justificar para a alta diretoria da cooperativa a alocação de recursos para a realização de programas específicos.

Contabilidade da inovação

Em algum momento, principalmente quando uma maior maturidade do que se entende e se espera sobre inovação for alcançada pela cooperativa, será necessário atentar para outros tipos de indicadores. É nesse momento em que se torna importante pensar na chamada Innovation Accounting - ou contabilidade para a inovação, na tradução do inglês para o português.

De forma simplificada, ela trata da análise dos dados que estão além dos aspectos meramente financeiros dos projetos em andamento. Assim, dessa maneira, na prática o que tais indicadores têm como proposta é justamente olhar para o desempenho com foco na visão de oportunidades que acabaram por ser criadas, além do avanço ao longo do processo de inovação como um todo.

Fica cada vez mais claro, como podemos ver, que é muito importante manter um olhar atento para todas as etapas do processo de inovação. Sempre pensando em maneiras de captar e manter mensuráveis os dados relacionados aos resultados esperados para cada etapa. Isso começa, portanto, pela própria captação das ideias e das propostas de projeto apresentadas no topo do funil de inovação. Este é, inclusive, o tema que iremos abordar no próximo capítulo deste e-book.

Antes de avançarmos, no entanto, é interessante olharmos com alguma atenção para outros exemplos de métricas para acompanhamento do processo e dos resultados obtidos pelos programas de inovação dentro das cooperativas.



Exemplos de métricas de acompanhamento para programas de inovação em cooperativas

O cálculo do ROI de programas de inovação somente é possível de ser feito quando se tem dados relativos às demais etapas do processo de inovação proposto. Então vamos olhar para algumas das métricas que podem ser observadas como forma de medir o sucesso obtido por programas de inovação em cooperativas.



Engajamento do time em projetos de inovação:

nem sempre é uma tarefa simples fazer com que os colaboradores de diversos níveis venham a se engajar nos programas de inovação propostos. A chamada cultura de inovação é alcançada a partir de muito empenho e da desconstrução de conceitos inerentes à busca por estabilidade e previsibilidade que pautam a atuação da maior parte das organizações, inclusive das cooperativas. Assim sendo, se o engajamento dos colaboradores é um desafio para a sua cooperativa, talvez seja importante fazer o devido acompanhamento da quantidade de colaboradores e de profissionais em geral que optaram por se envolver diretamente em projetos que tenham algum tipo de relação com a proposta do programa de inovação. Para tanto, vale contar a quantidade de pessoas que estiveram presentes em reuniões, sessões de brainstorm, palestras, apresentações e eventos, como hackatons, dentre outras iniciativas;



Crescimento na quantidade de projetos e de propostas com foco em desenvolver soluções:

é interessante que o gestor do programa de inovação fique de olho também na quantidade de projetos e propostas que são recebidas em decorrência da divulgação do programa. Isso porque a finalidade do programa de inovação é levar à criação de soluções para os problemas e dores que a cooperativa esteja enfrentando. Então, dessa maneira, é de se esperar que a quantidade de soluções resultantes do programa cresça na medida em que também aumenta a quantidade de projetos e propostas apresentadas. Este é um importante indicativo da saúde do processo de divulgação do programa e da criação de cultura voltada à inovação em cooperativas;



Surgimento de soluções com potencial real de se transformarem em negócio:

acompanhar as métricas de adesão e engajamento é necessário, mas o que realmente tem potencial de mudar o jogo - e transformar a cultura - a favor das iniciativas de inovação é um crescimento expressivo na quantidade de projetos com potencial de se transformar em produtos e serviços com escalabilidade para agregar valor ao negócio da cooperativa. Afinal, por mais que os gestores apoiem a inovação e tenham visão de longo prazo para investir em programas e iniciativas inovadoras, os resultados precisam começar a aparecer em algum momento. A falta de um resultado nesse sentido pode vir a indicar que há erros na estratégia adotada ou até mesmo no formato do programa. É preciso, portanto, gerar propostas com potencial de negócio escalável;





Quantidade de intraempreendedores gerados ou identificados a partir da atuação do programa de inovação:

uma das métricas mais importantes para o sucesso de programas de inovação é a quantidade de intraempreendedores que são estimulados a atuar dentro da organização. São os colaboradores interessados em questionar o status quo dos processos internos da cooperativa e criar estratégias para sua respectiva otimização que acabam por se transformar em agentes propagadores da mensagem da inovação. Logo, são colaboradores com perfil voltado ao intraempreendedorismo que acabam por liderar a transformação da cultura. Por consequência, é importante para o gestor do programa de inovação manter o olhar atento quanto ao crescimento na quantidade de profissionais com tal perfil no âmbito da cooperativa. Mais do que um número, eles são aliados ao sucesso do programa e podem atuar como promotores das iniciativas de inovação.

Agora que olhamos com um pouco mais de atenção para algumas das métricas que têm potencial para contribuir com o sucesso dos programas de inovação, é chegado o momento de entender, no próximo capítulo, como funciona um dos elementos que melhor simbolizam um programa dessa natureza: o funil de inovação.





Funil da inovação:
parte essencial do
processo

O funil de inovação é uma das principais etapas do processo de inovação, mas vale ressaltar que há um bom caminho até chegarmos a eles. Esse caminho passa principalmente pela organização macro dos processos de inovação, começando pela garantia de que existe, de fato, uma mentalidade organizacional propícia para inovar na cooperativa.

E um dos primeiros passos para isso é entender, de fato, como funciona o conceito de inovação aberta. De forma bem direta, a inovação aberta é aceitar e se beneficiar do fato de que nenhuma organização, seja cooperativa ou não, é capaz de resolver por conta própria todas as suas dores e problemas. Para isso, precisa compartilhar seus desafios com o ecossistema para buscar soluções “fora da caixa”.

O conceito foi criado por Henry Chesbrough, professor da Universidade de Berkeley, nos Estados Unidos e autor de um livro que leva o mesmo nome. Ele prega a colaboração entre organizações, colaboradores e entidades públicas como fator chave para o desenvolvimento de processos, produtos e serviços inovadores.

Podemos dizer que inovação aberta é a disrupção na forma de abordar dores internas das cooperativas. É um modelo no qual a organização se abre à colaboração interna e externa, sempre com a finalidade de pensar em como inovar e, assim, melhorar uma determinada área da cooperativa ou seus processos, produtos e serviços em geral.

Do ponto de vista de estrutura e planejamento, é necessário haver alguém ou um time responsável pela avaliação contínua da viabilidade e desenvolvimento de cada ação de inovação. Esse papel pode ser exercido pela figura do gestor de inovação dentro da cooperativa. É ele o responsável por avaliar as ideias e mantê-las devidamente conectadas à estratégia. É exatamente neste ponto do processo de inovação aberta que se torna essencial o recurso do funil de inovação.



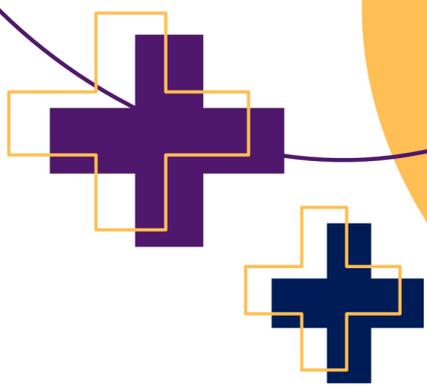
FUNIL DE INOVAÇÃO: **o que é e como se aplica** **à estratégia das cooperativas**

O funil de inovação é uma ferramenta muito importante para a definição de um fluxo ordenado voltado ao desenvolvimento das iniciativas inovadoras. É por meio do funil de inovação que se torna possível fazer a devida avaliação da viabilidade das propostas. Da mesma maneira, a orientação imposta pelo funil auxilia no processo de depurar e desenvolver as ideias apresentadas e que tenham aderência ao programa de inovação.

Como atua na seleção e qualificação de ideias, o funil de inovação, portanto, em muito se assemelha ao funil de vendas. O mecanismo é muito similar, com a particularidade de que um filtra os leads e o outro as ideias. Em ambos os casos, no entanto, quanto mais elementos entram na boca do funil tanto maior é a chance de saírem prospectos promissores ao fundo.

Assim, fica clara a importância de o funil não apenas filtrar as ideias ao longo de seu processo, mas de manter uma “boca bem aberta” para acolher as mais variadas ideias. O funil é, em última instância, um recurso necessário para fazer a correta priorização e organização das ideias, o que faz com que aumentem as chances de sucesso das iniciativas selecionadas.

Como o funil permite a entrada de ideias de naturezas diversas, isso significa que são bem-vindas mesmo aquelas geradas fora do ambiente da cooperativa. Ou seja, é o que permite a conexão da ferramenta funil de vendas com o conceito de inovação aberta.



Etapas do funil de inovação

Na maior parte dos casos, um [funil composto por três etapas](#) costuma ser o suficiente para a adequada captação, seleção e desenvolvimento de ideias e propostas de inovação para as cooperativas.



Topo do funil de inovação: Esta é a parte mais larga do funil de inovação, pois nesse momento ainda não há muita preocupação com relação à qualidade e aderências das ideias à demanda por inovação da cooperativa. O que se espera é reunir a maior quantidade de ideias, por mais descoladas da realidade da cooperativa que possam parecer.



Meio do funil de inovação: Se o primeiro momento do funil não apresentava filtros, este é um pouco mais seletivo. Embora todas as ideias apresentadas sejam analisadas, nem todas seguirão para as etapas seguintes. Isso não significa, no entanto, que ideias não aderentes serão completamente descartadas. Primeiro porque podem vir a ser úteis em processos posteriores de inovação. Além disso, uma iniciativa de inovação é composta de ideias, insights, dados, conselhos e toda uma variedade de elementos e informações. Cada um vem de um lugar e em um momento diferente. Por isso, duas ou três ideias díspares entre si podem vir a formar uma nova proposta a partir de sua seleção e análise. Esta é a função do meio do funil de inovação.



Fundo do funil de inovação: Com muito mais clareza sobre o que precisa e também sobre o funcionamento do processo de inovação, é no fundo do funil que a cooperativa começa a estruturar a operacionalização da solução a ser desenvolvida. Participam dessa construção o time de inovação, a área - ou áreas - afetadas pela solução, consultores - se for o caso - e as startups que eventualmente tenham sido contratadas. O fundo do funil se presta também à experimentação com o protótipo de inovação e a validação de questões como a aceitação do produto ou serviço no mercado por parte dos clientes. A coleta de feedback está dentre as funções do fundo de funil.

Operacionalização e estratégia do funil de inovação

Pudemos ver, ao longo deste capítulo, que o funil pode ser aplicado a partir de formatos diversos no programa desenhado pela cooperativa.

Dentre as possibilidades de aplicação está a realização de ciclos de inovação, em que há períodos específicos de tempo, com regras diferenciadas para cada caso, dedicados à coleta de ideias e propostas preliminares de inovação.

Outra possibilidade é deixar a boca do funil aberta o tempo todo para coleta contínua de ideias que possam ser usadas em finalidades diversas dentro da cooperativa.

Qualquer que venha a ser a opção do gestor de inovação, a ideia geral é a de que nenhuma ideia ou proposta em potencial seja desperdiçada. É a sistematização e o correto funcionamento do funil de inovação que proporcionam o sucesso do programa. Inclusive, o funil pode vir a ser o instrumento que proporciona a manutenção da inovação nas pautas estratégica e operacional da organização.



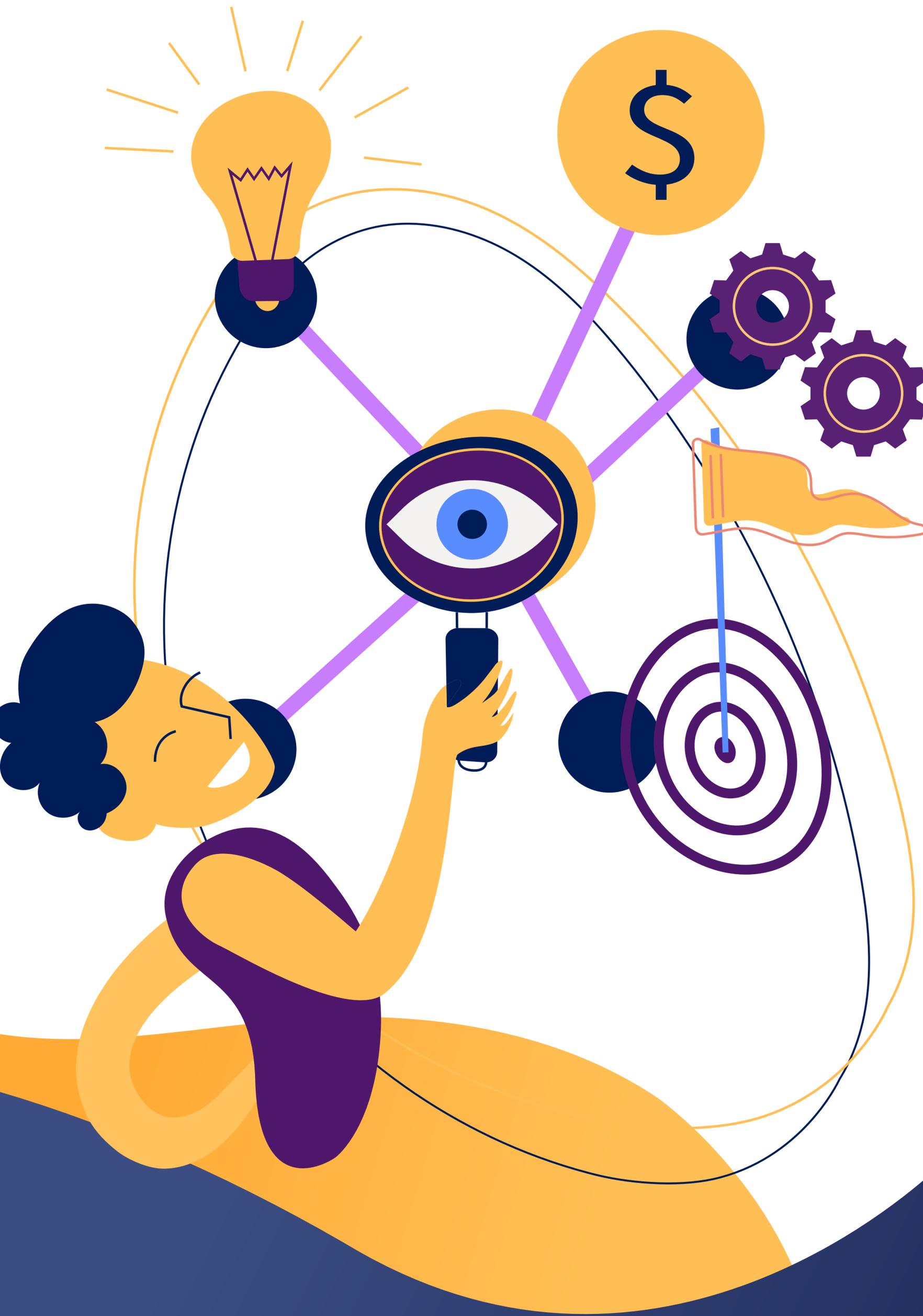
Com rotina, regras, parâmetros e indicadores adequados, um funil de inovação também pode se prestar ao propósito de estimular e manter contato constante com startups, hubs de tecnologia, aceleradoras, fundos de investimento, dentre outras organizações.

E para manter o funil de inovação ativo e saudável é interessante seguir algumas dicas de otimização para suas etapas. Veja algumas abaixo:

- + Proporcionar abertura da cooperativa às melhorias obtidas por meio do programa de inovação;
- + Incentivar o surgimento de ideias relacionadas ao negócio da cooperativa;
- + Fazer um adequado controle da gestão da inovação;
- + Medir os resultados obtidos ao longo do processo.

Se deseja se aprofundar no tema e colocar em prática um funil de inovação, acesse agora o guia prático disponível no InovaCoop: [Funil de Inovação - Como captar e desenvolver iniciativas de inovação em sua cooperativa.](#)





Conclusão



Este e-book procurou mostrar a importância de conectar as iniciativas de inovação ao planejamento geral da cooperativa como forma de aumentar sua importância estratégica para o crescimento da organização.

Por trás de uma conexão nesse nível está o entendimento de que a inovação é, sim, uma ferramenta que tem potencial para ajudar a cooperativa a enfrentar não somente os desafios atuais, mas também ficar de olho e antecipar as tendências de mercado e, por consequência, os novos desafios que começam a se desenhar.

A partir da ligação entre inovação e estratégia a cooperativa passa a atuar de maneira mais dinâmica, com muito mais agilidade para se adequar a novos eventos e em consonância com as cada vez mais voláteis mudanças do mercado. E para isso acontecer é importante desenhar o plano, destinar recursos, acompanhar o desenvolvimento e os resultados.

Este conteúdo mostrou, ainda, que os dirigentes, executivos e toda a alta gestão das cooperativas são os responsáveis diretos pela criação de um ambiente propício à inovação. E vimos, ainda, que isso passa pelo fomento ao desenvolvimento e aplicação prática do conjunto de habilidades nos times denominado soft skills. É seu uso no dia a dia da operação e da tomada de decisão que leva ao desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação.

inova **coop**

nova.coop.br



[f](#) | [@](#) | [▶](#) | [in](#) | [🐦](#) | [sistemaocb](#)

somoscooperativismo.coop.br

Contéudo desenvolvido em parceria com

coonecta
COOPERATIVISMO E INOVAÇÃO

coonecta.me